

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DOCENTE EN EL ÁMBITO
UNIVERSITARIO: LA EXPERIENCIA DE UNA RED DE LA UNIVERSIDAD
DE ALICANTE**

Rosario Andreu. Profesora Colaboradora de la Universidad de Alicante, Departamento
de Organización de Empresas (Rosario.Andreu@ua.es)

Lourdes Canós. Ayudante de la Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de
Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad (loucada@omp.upv.es)

Susana De Juana. Profesora Colaboradora de la Universidad de Alicante,
Departamento de Organización de Empresas (Susana.Espinosa@ua.es)

Encarnación Manresa. Profesora Colaboradora de la Universidad de Alicante,
Departamento de Organización de Empresas (Encarnacion.Manresa@ua.es)

Laura Rienda. Profesora Colaboradora de la Universidad de Alicante, Departamento
de Organización de Empresas (Laura.Rienda@ua.es)

Juan José Tarí. Profesor Titular de Universidad de la Universidad de Alicante,
Departamento de Organización de Empresas (JJ.Tari@ua.es)

Departamento de Organización de Empresas

Universidad de Alicante

Ap. Correos 99

03080 ALICANTE

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DOCENTE EN EL ÁMBITO
UNIVERSITARIO: LA EXPERIENCIA DE UNA RED DE LA UNIVERSIDAD
DE ALICANTE**

Resumen

En la actualidad, las universidades muestran una preocupación creciente por la calidad como forma de mejorar y satisfacer las demandas de los usuarios (alumnos, empresas, instituciones, etc.). Estas mejoras deben ir enfocadas a la investigación, los servicios y la docencia, siendo esta última uno de los campos menos reconocidos. Entre las técnicas utilizadas para la mejora de la calidad docente distinguimos la denominada “amigos críticos”, que consiste en una evaluación de la docencia por los propios compañeros, y la realización de encuestas a los alumnos. El objetivo de esta comunicación es reflejar la experiencia de una red de profesores de la Universidad de Alicante y sus resultados tras la aplicación de las dos técnicas mencionadas con el fin de optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula.

Abstract

Nowadays, universities show an increasing concern about quality as means of improving and satisfying the demands of their users (students, firms, institutions, etc.). Such improvements should be focused on research, services and teaching, the last being one of the less acknowledged fields. Amongst the techniques used for achieving this goal outstand that called “critical friends”, which consists in evaluating teaching practices by the own colleagues, and also the carrying on of surveys among students. The purpose of this paper is to reflect the working procedures of a network of teachers in the University of Alicante and its results after the application of both of the abovementioned techniques, in order to optimize the in-classroom learning-teaching process.

Palabras clave: calidad, amigos críticos, actividad docente.

Keywords: *quality management, critical friends, teaching activity.*

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA: UNA EXPERIENCIA

Introducción

Desde comienzos del siglo XXI la calidad es uno de los objetivos prioritarios de las empresas en todos sus ámbitos (Buendía, 2001). En este sentido, cada vez son más los centros educativos que se suman a la corriente de mejora de la calidad, aplicando los principios de la gestión de la calidad (TQM) de la misma forma que se hace en el ámbito empresarial. Cabe destacar dentro de dicho enfoque el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM) empleado por las organizaciones para estimar el nivel de gestión de la calidad. Ejemplos de aplicación del modelo EFQM en la educación son ampliamente tratados en la literatura (Zink y Schmidt, 1995; Rey, 1998; Farrar, 2000; Calvo de Mora y Criado, 2003; Rodríguez *et al.*, 2003). Este modelo propone un proceso estandarizado de evaluación donde el centro educativo reflexiona sobre su situación respecto a nueve criterios propuestos. Del análisis de estos criterios se detectan los puntos fuertes y áreas de mejora de los que se derivan las correspondientes acciones de mejora.

En este contexto, se puede definir TQM como una filosofía o una cultura de calidad basada en la mejora continua, que debe partir del compromiso de la alta dirección. La dirección ha de intentar que el resto de trabajadores se involucren realmente con la calidad, que aprendan a trabajar formando equipos de trabajo capaces de detectar errores y proponer soluciones que ellos mismos se encargarán de poner en práctica. Para todo ello, será muy importante la comunicación en todas direcciones, con el fin de generar y compartir el conocimiento necesario. Además, una adecuada formación permite que los miembros de la organización aprendan a trabajar y puedan

alcanzar y superar los estándares de calidad fijados, para ir inculcando paulatinamente una cultura de calidad, de forma que se encuentren motivados asumiendo como propios los problemas de la organización a la que pertenecen.

En este artículo se refleja la experiencia de un equipo de profesores de la Universidad de Alicante cuyo objetivo es mejorar su docencia. El punto de partida para conseguirlo es realizar evaluaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje. Para ello aplicamos la metodología de autoevaluación del modelo EFQM, que consiste en identificar puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora.

El trabajo se estructura en los siguientes apartados. En primer lugar se expone una breve revisión de la literatura. A continuación, se explica la metodología utilizada por el equipo de profesores. Seguidamente se reflejan los resultados obtenidos para finalizar con un apartado de discusión y conclusiones.

Revisión de la literatura

Cuando en una organización empresarial se apuesta por la introducción de un sistema de mejora de la calidad basado en la eficacia y la mejora continua como puede ser TQM, se suele seguir una secuencia de acciones o etapas en su implantación. Estas etapas (autoevaluación y mejora), también se pueden extrapolar al ámbito educativo y pueden ayudar a todo centro a tener unas directrices a seguir y unas líneas de actuación generales que le orienten hacia dónde dirigirse en cada momento (Ugalde, 1997).

Al hablar de calidad de un producto se hace referencia a la conformidad con ciertas especificaciones, las cuales vienen determinadas por consideraciones técnicas, y por las preferencias y expectativas de los consumidores, usuarios o clientes. Aunque es cierto que en otros ámbitos se ha abordado el tema de la definición de calidad desde

enfoques multidimensionales, donde se incluyen criterios como la fiabilidad, la calidad percibida, la validez, etc., lo más usual es referirse a la satisfacción de los clientes (Juran y Gryna, 1993; Apodaca, 2001).

De acuerdo con la filosofía TQM, el cliente es el rey (Alandete, 1998). Es importante conocerlo para saber qué esperan que se les ofrezca y qué se les puede ofrecer. Si bien queda claro que los estudiantes son nuestros clientes, entre distintos autores existe discrepancia a la hora de considerar a este colectivo como el principal destinatario (Barrett, 1996). El cliente de la universidad abarca también a otros colectivos como la sociedad en su conjunto (Peña, 1997). Sin entrar en la discusión acerca de si los alumnos son los clientes principales o no, ya que no es el cometido de este trabajo, lo que está claro es que sí son clientes tanto de la actividad docente como de los servicios administrativos que ofrecen las universidades. Por tanto, a efectos de este trabajo se considera cliente al estudiante porque nuestro objetivo se centra en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otro lado, siguiendo a Álvarez y Rodríguez (1997) y a Fernández (2001), se puede decir que el producto es la educación adquirida por el estudiante, que además de conocimientos generales y específicos incluye las habilidades y el desarrollo personal.

A partir de estas ideas, la preocupación por la calidad conduce a la necesidad de evaluar las tareas docentes (Buendía, 2001; González y Pérez, 2004). En este caso, como herramienta se puede seguir la metodología propuesta por el modelo EFQM. De este modo, se persigue analizar a fondo cómo actúa un profesor en el aula, sus hábitos, sus costumbres y el desarrollo concreto de sus asignaturas a través de la identificación de puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora. Por consiguiente, una organización, según la filosofía TQM, debe desarrollar controles periódicos con el fin de obtener retroalimentación y conocer el éxito o fracaso del plan que está

desarrollando, y encontrar puntos débiles que serán la base de las mejoras futuras. No se trata de lograr unos estándares de calidad fijados sino de alcanzar dichos estándares de forma eficiente y superarlos día a día con la ayuda de todos los miembros de la organización y contando con el apoyo de la dirección, ya que de ella debe nacer el convencimiento, el ejemplo y la motivación. Nuestra experiencia en la participación en un equipo de calidad docente en una universidad, detallado en el epígrafe siguiente, es un intento por avanzar en esta línea.

Metodología

La necesidad de superación como profesionales de la docencia nos ha llevado a un grupo de profesores universitarios de un mismo departamento formar una red de trabajo, con el fin de mejorar en grupo el aprendizaje de los alumnos y la docencia de los componentes del equipo. Esta acción, realizada conforme al proceso de autoevaluación reflejado en el modelo EFQM, se enmarca en una convocatoria del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE). El punto de partida es fijar los objetivos siguientes:

1. Evaluar nuestro método docente descubriendo puntos fuertes y áreas de mejora, para posteriormente identificar e implantar las acciones de mejora correspondientes y comprobar su grado de cumplimiento.
2. Fomentar el aprendizaje de los alumnos para mejorar sus resultados incrementando su motivación.

Los resultados obtenidos han sido fruto tanto del trabajo individual (búsqueda de bibliografía, reflexión, lectura de artículos, coordinación de profesores a través de Internet, etc.) como de una serie de reuniones realizadas durante un período de cinco meses. El contenido de estas reuniones, registrado en la correspondiente acta, se ha centrado en la fijación de objetivos y metas a alcanzar, que han permitido orientar las acciones posteriores, y en la elaboración de la encuesta y desarrollo del informe final con acciones de mejora, puntos fuertes y áreas de mejora, detectada a través de la técnica “amigos críticos” (Costa y Kallick, 1993; Bambino, 2002; Andreu *et al.*, 2003), como se expone posteriormente, así como su discusión, que ha generado una gran diversidad de opiniones, consensuadas en una serie de acuerdos.

Es importante destacar la reflexión profunda sobre la efectividad de las acciones de mejora detectadas y su comparación con los resultados de la encuesta, la realización de exámenes y la cooperación entre profesores, con el objeto de lograr nuestro principal fin: mejorar el aprendizaje de los alumnos y la docencia de los miembros de la red.

Para cumplir con los objetivos propuestos, la red ha utilizado los instrumentos reflejados a continuación. Para cumplir con el primer objetivo propuesto, la red ha utilizado dos herramientas: visitas de compañeros y encuestas a los alumnos. La primera de ellas se conoce con el nombre de los amigos críticos, y consiste en la observación y evaluación de los métodos docentes *in situ* de uno de los componentes de la red por otros miembros. En este caso, cada uno, por sorteo y en parejas, realizó dos visitas a dos compañeros a una de sus clases para identificar un listado de puntos fuertes y áreas de mejora: una cuando se constituyó la red y otra al final del cuatrimestre. En la segunda evaluación realizada por parte de los compañeros de la red, se compararon los resultados obtenidos con las acciones de mejora planteadas tras la primera visita. La evaluación individual se ha realizado de acuerdo a un formato consensuado por todos

los miembros. Una plantilla que recogía varios aspectos a observar como son: el uso de material de apoyo, el uso del lenguaje (el tono de voz, la velocidad, la claridad de expresión, etc.), los gestos y comportamientos, la captación de la atención de los alumnos, los ejemplos reales comentados en clase, la solución de imprevistos y un apartado que recogía otras observaciones. Por último, se recogían los puntos fuertes y áreas de mejora del profesor observado.

Las encuestas fueron contestadas por los alumnos que asisten a la clase correspondiente al profesor evaluado. En ellas se recogen aspectos sobre su método docente y el contenido de la asignatura, con el fin de conocer la opinión de los alumnos sobre estos temas. Esta encuesta consta de dos preguntas cerradas y cinco abiertas, dejando al alumno libertad de respuesta, primando la consideración que se tiene del alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Hansen y Jackson, 1996). En concreto, al alumno se le pedía que realizara un listado de puntos fuertes y débiles de la asignatura, así como del profesor. Se le preguntaba si conocía los objetivos y el método de evaluación de la asignatura, debiendo contestar cada pregunta con un sí o un no. Además, se dejaba un último apartado abierto para que el alumno realizara cualquier comentario que considerara oportuno.

Para el segundo objetivo se han utilizado pruebas objetivas de evaluación o *test*. Al finalizar una unidad didáctica se propone a los alumnos que lo repasen para en la siguiente clase poder contestar a seis preguntas en un tiempo máximo de diez minutos. Al acabar de realizar las preguntas, éstas se corrigen y se discuten los resultados en clase durante cinco o diez minutos. El principal fin que se persigue con la puesta en práctica de este procedimiento es que el alumno vea aumentada su motivación por dos razones: porque el resultado de la prueba se refleja en la nota final y por el hecho de sentirse considerado y observado de cerca.

Resultados

A partir de la información obtenida mediante la aplicación de la técnica de los amigos críticos y las encuestas a los alumnos, realizamos un resumen de puntos fuertes y áreas de mejora comunes para los miembros de la red (tabla 1).

Tabla 1. Puntos fuertes y débiles de los miembros de la red

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
- Dominio materia	- Tono de voz monótono y rápido
- Claridad exposición	- Utiliza muletillas iguales
- Cercanía al alumno	- Nerviosismo
- Fomenta participación alumnos	- Falta de información sobre las tareas a desarrollar por los alumnos
- Atención al alumno	- Falta de ejemplos reales
- Remarca las ideas principales	- Poco uso de la pizarra
- Preparación de la clase	- Clase larga y costosa
- Presenta los contenidos antes de explicarlos	- Tono de voz bajo y monótono
- Clases dinámicas	- Excesivo movimiento
- Facilidad toma apuntes (alumnos)	- No fomenta la participación
- Relación de conceptos con los vistos anteriormente	- Existen pausas demasiado largas
- Tono de voz monótono	

Tras este primer análisis se establecieron los puntos fuertes y débiles más importantes de manera global (figura 1), ya que son similares para la mayoría de los miembros de la red, así como las acciones de mejora derivadas de estos últimos (tabla 2).

Tabla 2. Acciones de mejora

Áreas de mejora	Acciones de mejora
Falta de ejemplos reales	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar fuentes de ejemplos en revistas, prensa especializada e internet. - Fotocopiar varios ejemplos de estas fuentes para explicarlos en clase.
No fomenta la participación	<ul style="list-style-type: none"> - Llamar a los alumnos por su nombre. - Reconocer las buenas respuestas y no descalificar las incorrectas. - Fomentar el debate haciendo preguntas. - Hacer los ejercicios en equipo de forma que un grupo dé la solución y se discuta entre todos. - Plantear cuestiones novedosas. Con la idea de preparar a los alumnos para que cuando se enfrenten a problemas sean capaces de resolverlos.
Excesivo movimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Limitar el área imaginaria de movimiento.
Poco uso de la pizarra	<ul style="list-style-type: none"> - Recapitulación de los puntos básicos de algunas soluciones dadas en clase reflejándolas en la pizarra.
Pausas largas	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir nexos en los cambios de transparencia, pizarra, etc.
Falta de información sobre la materia	<ul style="list-style-type: none"> - Plantear preguntas iniciales para introducir el tema: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Por qué es interesante el tema? <input type="checkbox"/> ¿Por qué es importante para la empresa? <input type="checkbox"/> ¿Ejemplos reales? - Al finalizar la clase proporcionar información sobre lo que se estudiará en la próxima (y los trabajos a realizar si procede).
Tono de voz	<ul style="list-style-type: none"> - Grabar durante 15 minutos en clase. - Fomentar la participación a través de preguntas para que no hable sólo el profesor.

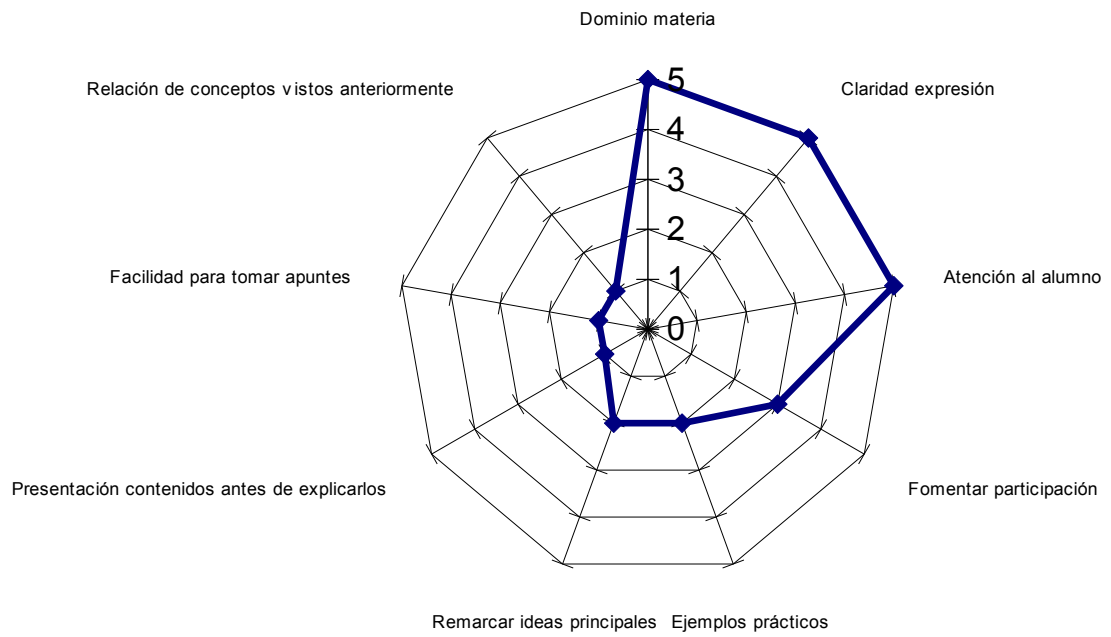
Una vez definidas las acciones de mejora, el siguiente paso fue la elaboración de un cuestionario interno de mejora que recogiera los puntos fuertes y débiles obtenidos a partir de las visitas de los amigos críticos. En la segunda visita realizada, estos puntos fueron valorados en una escala de 1 a 5, en función de si había habido o no una mejora en cada uno de ellos. Algunas de las mejoras detectadas, consecuencia del esfuerzo de la red en superar las áreas de mejora identificadas, fueron las siguientes, de forma global para todos los miembros:

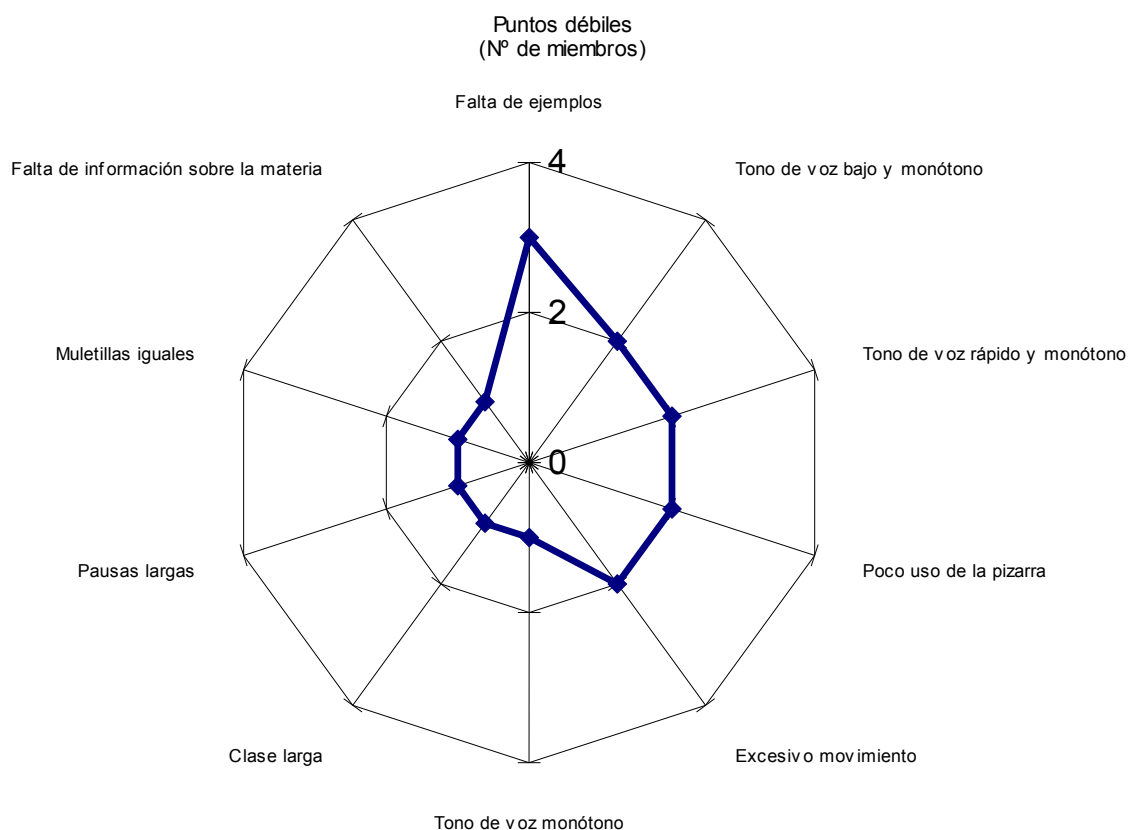
- Más ejemplos prácticos de la vida real.
- Fomento de la participación.
- Mayor soltura en clase.
- Explicación de las tareas de la próxima clase.
- Planteamiento de preguntas al alumno.
- Tono de voz menos rápido y más alto.

- Uso de recursos visuales.
- Explicación de los contenidos antes de exponerlos

Figura 1. Grado de importancia de los puntos fuertes y áreas de mejora (de manera global)

Puntos fuertes
(Nº de miembros)





Así mismo, en la encuesta al alumnado, también preguntamos por los puntos fuertes y áreas de mejora de las asignaturas sobre las que estamos trabajando. Los resultados se reflejan en la tabla 3. En realidad, esta información no la utilizamos para establecer acciones de mejora sino como información contextual puesto que la elaboración de los programas no depende exclusivamente de los miembros de la red. A partir de la información obtenida de las tablas 2 y 3 se pueden descubrir los intereses del alumno de manera que encontremos sus fuentes de motivación.

Tabla 3. Puntos fuertes y débiles de las asignaturas

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
- Asignatura práctica y provechosa para el mundo laboral	- Falta manual para preparar la asignatura
- Evaluación continua del esfuerzo de los alumnos (test)	- Ejemplos poco atractivos
- Material de apoyo	- Asignatura subjetiva
- Asignatura anual (temario amplio)	- Falta de tiempo
- Buena estructura del programa	- Teoría poco desarrollada
- Existe teoría y práctica	- Poca práctica
	- Poca participación de los alumnos
	- Clases monótonas

Discusión y conclusiones

El trabajo presentado describe la experiencia de un grupo de profesores motivados por la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. Somos conscientes de que nuestra actuación aislada no puede producir grandes cambios en la calidad docente, puesto que sólo las ponemos en práctica en nuestros grupos de alumnos. Por ello, esperamos que nuestra experiencia sirva para demostrar a la administración, profesores y alumnos que es posible y necesario introducir mejoras. Mientras tanto, continuaremos implantando, en la medida de lo posible, lo que en la literatura sobre gestión de la calidad se conoce como mejoras incrementales, tales como las desarrolladas en este trabajo.

Después de esta experiencia, los factores positivos considerados más importantes para la obtención de resultados son los siguientes: la claridad de objetivos, criterios de evaluación y definición de los elementos empleados en el proceso; la objetividad del evaluador y la confianza depositada en él por parte del evaluado; la retroalimentación y discusión del proceso de evaluación, en el que hay que clarificar ideas, y llegar a conclusiones específicas (medidas de acción), comprendidas y aceptadas; disposición de los miembros de la red para mejorar sus prácticas, escuchar y tener en cuenta las sugerencias de los compañeros en la medida de lo posible.

También se detectaron una serie de limitaciones, como es el reto de que el evaluado reconozca tanto sus puntos fuertes como los débiles, pues se trata de una técnica constructiva. Además, si la herramienta de evaluación está mal planteada o si el sujeto no se identifica con los objetivos, pueden desencadenarse discusiones negativas entre los miembros del grupo. Por otra parte, es difícil establecer relaciones de

confianza con compañeros a los que apenas se trata, por lo que es preciso reunirse con cierta frecuencia.

A la hora de desarrollar el proceso nos hemos encontrado con algunos problemas que debemos conocer para así poder evitarlos. En primer lugar, la evaluación no hay que hacerla ni las dos primeras ni las dos últimas clases porque el número de alumnos es escaso, existe un bajo grado de adaptación de los alumnos durante las primeras clases y suelen ser clases atípicas (presentación de la asignatura, dudas, etc.). En cuanto a los alumnos, no suelen ser conscientes de lo importante que es su aportación y de lo que podrían mejorar las clases, y además, a veces no colaboran cuando el profesor se esfuerza en fomentar la participación, lo cual nos lleva a plantearnos qué hacer para conseguir su involucración. En otro orden de ideas, existe una cierta presión psicológica al tener compañeros observando cuando se realiza la evaluación, lo que puede modificar el comportamiento del sujeto. Finalmente, cabe citar la sensación de incapacidad ante la imposibilidad de tomar determinadas acciones de mejora porque la asignatura depende también de otras personas que no están en la red de trabajo.

En este sentido, la creación de esta red ha supuesto, en lo referente a nuestro papel como docentes, conocer mejor a compañeros con los que de otro modo no mantendríamos relaciones de confianza, aprender a trabajar en equipo, mejorar las prácticas docentes así como la relación profesor/alumno al implicar a éste en el proceso.

A partir de lo expuesto, se nos plantean una serie de sugerencias a tener en cuenta en futuras investigaciones y trabajos de redes de calidad docentes, tales como: a) hacer partícipes a nuestros alumnos de nuestro grupo de reflexión y convertirles en amigos críticos y b) desarrollar programas de formación dirigidos a los profesores para ayudarles a mejorar en su labor docente, a reciclar sus prácticas, aprender nuevas

tecnologías a aplicar en las distintas formas o métodos de impartir clase (lección magistral, equipos de trabajo, etc.), usar herramientas didácticas, etc.

Bibliografía

ALANDETE, L. (1998): “Pasión por el servicio: ¿quién da más?” *Harvard Deusto Business Review*, Julio-Agosto, pp. 72-85.

ALVAREZ, M. y RODRÍGUEZ, S. (1997): “La calidad total en la universidad: ¿Podemos hablar de clientes?”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 52, nº 161, pp. 333–352.

ANDREU, R.; CANÓS, L.; DE JUANA, S.; MANRESA, E.; RIENDA, L. y TARÍ, J. J. (2003): “Critical friends: a tool for quality improvement in universities”, *Quality Assurance in Education*, vol. 11, nº 1, pp. 31-36.

APODACA, P. M. (2001): “Calidad y evaluación de la educación superior: situación actual y prospectiva”, *Revista de Investigación Educativa*, vol. 19, nº 2, pp. 367–382.

BAMBINO, D.(2002): “Critical friends”, *Educational Leadership*, marzo, pp. 25-27.

BARRET, R (1996): “Quality and the abolition of standards: arguments again some American prescriptions for the improvement of higher education”, *Quality in Higher Education*, vol. 2, nº 3, pp. 201-210.

BUENDÍA, L. (2001): “Hacia una universidad de calidad”, *Revista de Investigación Educativa*, vol. 19, nº 2, pp. 577-578.

CALVO DE MORA, A. y CRIADO, F. (2003): “Análisis del poder predictivo del modelo EFQM para la gestión y mejora de la calidad en la Universidad Pública Española”, XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Lugo, febrero.

- COSTA, A. L. y KALLICK, B. (1993): "Through the lens of a critical friend", *Educational Leadership*, octubre, pp. 49-51.
- FARRAR, M. (2000): "Structuring success: A case study in the use of the EFQM Excellence Model in school improvement", *Total Quality Management*, vol. 11, nº 4/5&6, pp. 691-696.
- FERNÁNDEZ, R. (2001): "El profesor en la sociedad de la información y la comunicación: nuevas necesidades en la formación del profesorado", *Docencia e Investigación. Revista de la Escuela Universitaria de Magisterio de Toledo*, nº 1 (www.uclm.es/PROFESORADO/RICARDO/Docencia_e_Investigacion/Presentacion1.htm).
- GONZÁLEZ, M. A. y SÁNCHEZ, N. (2004): "La evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Fundamentos básicos", *Docencia e Investigación. Revista de la Escuela Universitaria de Magisterio de Toledo*, nº4 (www.uclm.es/PROFESORADO/RICARDO/Docencia_e_Investigacion/Presentacion1.htm).
- HANSEN, W. L. y JACKSON, M. (1996): "Total quality improvement in the classroom", *Quality in Higher Education*, vol. 2, nº 3, pp. 211-218.
- JURAN, J. M. y GRZYNA, F. M. (1993): *Manual de control de calidad*, Volumen II, McGraw-Hill, Madrid.
- PEÑA, D. (1997): "La mejora de la calidad en la educación: reflexiones y experiencias", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 52, nº 161, pp. 207-226.
- REY, A. A. (1998): *Cómo gestionar la calidad en las universidades: el Modelo Europeo de Excelencia Universitaria*, Club Gestión de Calidad, Burgos.
- RODRÍGUEZ, J.; MIRA, J. J.; GÓMEZ, J. M.; BLAYA, I.; GARCÍA, A. y PÉREZ, V. (2003): "Implantación de un sistema de calidad en la enseñanza superior basado en el Modelo Europeo de Excelencia", *ESIC MARKET*, Enero-Abril, pp. 243-252.

UGALDE, M.(1997): “Gestión de Calidad Total: una experiencia en el ámbito educativo”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 52, nº 161, pp. 299–308.

ZINK, Z. L. y SCHMIDT, A. (1995): “Measuring universities against the European Quality Award criteria”, *Total Quality Management*, vol. 6, nº 5/6, pp. 547-562.